

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Por qué los líderes no adoptan las habilidades que necesitarán para el futuro

por [Tony Schwartz](#) y [Emily Pines](#)

25/10/2018



Amriphoto/Getty Images

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Innovador. Ágil. Colaborativo. Atrevido.

Durante el último año, nos ha impresionado cuántas veces hemos escuchado a los líderes de C-suite usar estas palabras, o muy similares, para describir las fortalezas que creen que son fundamentales para transformar sus negocios y para competir eficazmente en una era disruptivo.

Lo que es igualmente sorprendente es lo difícil que las organizaciones encuentran para integrar estas cualidades y comportamientos en su gente. Esto se debe a que el principal obstáculo es invisible: la resistencia interna que experimentan todos los seres humanos, a menudo inconscientemente, cuando se les pide que hagan un cambio significativo. Cognitivamente, aparece como mentalidad — creencias fijas y suposiciones sobre lo que nos hará tener éxito y lo que no. Emocionalmente, generalmente toma la forma de miedo.

La complejidad de los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones está muy por delante de la complejidad del pensamiento necesario para abordarlos. Considere la historia del consultor traído por el CEO para ayudar a resolver un problema específico: la empresa está demasiado centralizada en su toma de decisiones. El consultor tiene una solución: descentralizar. Empoderar a más personas para que tomen decisiones. Y así se hace, con gran esfuerzo y a gran costo. Pasan dos años, la compañía sigue luchando, y un nuevo CEO trae un nuevo consultor. Tenemos un problema, explica el CEO. Estamos demasiado descentralizados. Puedes adivinar la solución.

El principal desafío que enfrentan actualmente la mayoría de las grandes empresas es la interrupción, cuya respuesta requiere una nueva estrategia, nuevos procesos y un nuevo conjunto de comportamientos. Pero si los empleados han sido valorados y recompensados por comportamientos como la

practicidad, la consistencia, la autosuficiencia y la prudencia, ¿por qué no les resulta incómodo adoptar de repente comportamientos como la innovación, la agilidad, la colaboración y la audacia?

Cuando nos sentimos incómodos o estresados, tendemos a duplicar lo que nos ha funcionado antes. El uso excesivo de cualquier calidad eventualmente se convertirá en una responsabilidad. Demasiada prudencia se conforma en la timidez. Hacer demasiado hincapié en la practicidad sofoca la imaginación. La consistencia se convierte en previsibilidad.

La mayoría de nosotros tendemos a ver los opuestos de una manera binaria. Si uno es bueno, el otro debe ser malo. A través de este objetivo, la única alternativa a la prudencia es la imprudencia. Si no estás siendo práctico, estás siendo poco realista. Ambos invitan al fracaso. Además, si se valora una cualidad como la prudencia, es fácil confundir su opuesto positivo — la audacia — con su opuesto negativo — la imprudencia, que es precisamente contra la que la prudencia está diseñada para proteger.

Lo que no vemos es que tiene más sentido equilibrar la practicidad y la innovación, la audacia y la prudencia, la colaboración y la autosuficiencia, la agilidad y la coherencia, sin elegir los lados entre ellos.

Pero es difícil equilibrar estas cualidades. Lo vemos una y otra vez en dos estilos de liderazgo contrastantes. El líder desafiante empuja constantemente a su pueblo a estirarse y crecer, pero bajo estrés, puede ser abrumador, e incluso brutal. El líder cariñoso hace que las personas se sientan seguras y valoradas, pero puede resistirse a empujarlas más allá de sus actuales zonas de confort, y no siempre les hace rendir cuentas. El líder desafiante tiende a confundir el cuidado con el mimar, mientras que el líder cariñoso puede sentir que desafiar a la gente equivale a crueldad.

Este mismo fenómeno opera no solo individualmente, sino también organizativamente. Trabajamos con una empresa de capital riesgo que se enorgullecía de diferenciarse de los competidores construyendo su cultura en torno a la colegialidad, el cuidado y el consenso. Por supuesto, todas las voces se escucharon en torno a las decisiones, y los empleados se trataban unos a otros con consideración y respeto. El problema era que estas cualidades estaban tan sobreutilizadas que provocaron parálisis en la toma de decisiones y una aversión a proporcionar comentarios honestos, lo que dejaba a los empleados intranquilos acerca de dónde estaban parados.

No es posible transformar realmente un negocio sin transformar simultáneamente a su gente. Esto requiere comprender y explorar los complejos factores, tanto cognitivos como emocionales, que impulsan su comportamiento. La atención a la vida interna de las personas es rara para la mayoría de las empresas, pero hemos encontrado varios movimientos que ayudan a hacerlo posible.

- Acepta molestias intermitentes. Nuestro instinto humano compartido es evitar el dolor a cualquier precio, pero el crecimiento requiere superar nuestra actual zona de confort. Para fortalecer un bíceps, es necesario levantar el peso repetitivamente casi hasta la falla muscular. Eso es lo que indica al cerebro para construir más fibra muscular. Lo mismo es cierto de desafiarnos a ser más resilientes emocionalmente, y menos rígidos y habituales cognitivamente.
- Concéntrese primero en construir el músculo de la autoobservación, individual y colectivamente en toda la organización. La autoobservación es la capacidad de apartarse de nuestros pensamientos y emociones bajo coacción. Nos referimos a esto como la «Regla de Oro de los Disparadores»: Cualquier cosa que se sienta obligado a hacer, no lo haga. En su lugar, observe su experiencia interna con curiosidad y desapego, como podría ser la acción en una película, o el comportamiento de extraños. En lugar de reaccionar, respira hondo y pregúntate: «¿Cómo me comportaría aquí en mi mejor momento?»

- Diseña pruebas pequeñas y limitadas en el tiempo de las suposiciones que sostiene sobre las consecuencias negativas que imaginas si construyes un nuevo comportamiento específico. ¿Dejar de lado tiempos específicos para pensar de manera creativa y reflexiva realmente le impide realizar un trabajo urgente, o podría conducir a nuevas ideas, más eficiencia y mejor priorización? ¿Salir de tu camino para ser agradecido requiere que renuncies a tus altos estándares? Por el contrario, proporcionar comentarios difíciles en tiempo real tiene que sentirse poco amable, o puede ser entregado honestamente como estímulo para crecer?

Einstein tenía razón al decir que «no podemos resolver nuestros problemas desde el mismo nivel de pensamiento que los creó». El desarrollo humano consiste en ver progresivamente más. Aprender a abrazar nuestra propia complejidad es lo que hace posible gestionar más complejidad.



Tony Schwartz is the president and CEO of The Energy Project and the author of *The Way We're Working Isn't Working*. Become a fan of The Energy Project on Facebook.

Emily Pines is a Managing Director at The Energy Project.

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en los siguientes idiomas?

This article is about EMOTIONAL INTELLIGENCE

 Follow This Topic

Comments



Leave a Comment

4 COMMENTS

Muhammad Asif 2 years ago

If someone want to lead change, start thinking from change the employee mindset, but forget it for a while that, may be employee also wish/want some change of your mindset.

 Reply

0  0 

 [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.